

مجلَّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 79 - 96
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

فعالية نظام التسيير في المؤسسة المصرفية
دراسة ميدانية في مؤسسة
القرض الشعبي الجزائري بوهران

الزهراء بوتيفور
المدرسة العليا للتعليم التكنولوجي   وهران

مقدمة:

تعيش منشآت الأعمال الحديثة وخلال العقود الأخيرة تطورات مذهلة في مجال تطبيق نظم التسيير في المؤسسات والمنظمات الاقتصادية وهذا راجع للتطور التكنولوجي المذهل، الذي يتطلب بدوره وجود مسيرين قادرين على إدارة هذه المنشآت الاقتصادية بكفاءة وفعالية مما يدفع بالقائمين على هذه المنظمات باليقظة المستمرة والمتابعة الدائمة، لكل مجريات المحيط، لكن ما يثير الانتباه هو درجة التفاوت الواضح بين هذه المؤسسات في مسايرة هذا التطور وذلك بتطبيقها لنظام تسيير فعال ومحكم لمواجهة التنوع السريع في الأنشطة والتعقيد والتشابك في العمليات الذي يميز وظائف المؤسسة لتحقيق المبتغى وهو البقاء والاستمرارية أو أكثر من ذلك تحقيقها لأرباح واحتلالها مكانة مرموقة في محيطها. ومع ذلك فان المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وتوجهاتها قد تحقق أهدافها كما قد تخفق وتفشل في تحقيق الحد الأدنى لهذه الأهداف وهذا ما أشار إليه مفكرين اقتصاديين وعلماء السلوك التنظيمي والتسيير في بحوثهم حيث وجدوا بأن سبب الفشل والإخفاق والزوال أوالبقاء والنمو راجع إلى جملة عوامل تقع على عاتق الأفراد المستخدمين باختلاف مستوياتهم (إطارات عليا , إطارات وسيطة, منفذين) داخل المنظمة، فتحقيق فعالية نظام التسيير مرتبط بفعالية الأفراد داخل المنظمة ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية: هل هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في المؤسسة؟

من هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف ؟
- هل هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال ؟
- هل هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز ؟

الفرضيات: هذه الأسئلة تكون لنا الإطار الذي يساعدنا على قياس فعالية نظام التسيير في

المؤسسة ولهذا قمنا باقتراح الفرضيات التالية التي نقيس من خلالها نظرة المستخدمين لنظام التسيير المطبق وهي كالتالي: ترتبط هذه الفرضيات بالمتغيرات محل الدراسة وهي: نظام الأهداف، نظام الاتصال، نظام التحفيز.

- الفرضية الأساسية: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في المؤسسة,
- الفرضية الأولى: هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف
- الفرضية الثانية: هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال
- الفرضية الثالثة: هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز

التعاريف الإجرائية للمفاهيم المستخدمة في البحث:

✓ تعريف الفعالية: هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة.

✓ تعريف النظام: هو وحدة مركبة تجمع وتربط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا.

✓ تعريف فعالية النظام: هي فعالية كل نظام فرعي مشكل للنظام ككل

✓ تعريف التسيير: هو عملية تفاعل مجموعة من العناصر كالاتصال والتحفيز لتحقيق أهداف مشتركة

✓ تعريف الأهداف: هي النتائج النهائية أو الأداء النهائي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ومن خلال الجهود المتعاونة في المنظمة.

✓ تعريف الاتصال: عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى أخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما

✓ تعريف التحفيز: هو مجموعة من القوى النشطة التي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.

1. أدبيات الدراسة:

1.1مفهوم الفعالية: الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة. وهي تعني أيضا انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها.

ويرى آخرون أن الفعالية تعني تحقيق النتائج المطلوبة من أول مرة، ومن خلال القيام بالعمل الصحيح، حسب التسلسل الصحيح في أهميتها، في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة، ويقال انك غير فعال عندما تكون نشيطا وكفؤا في مهمة خاطئة، أو في مهمة صحيحة في الوقت الخطأ.

ولمفهوم الفعالية عدة أبعاد من أهمها:

- مدي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

- قدرة المنظمة على تأمين الموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة.

- فعالية العمليات داخل المنظمة وحسن سير الإجراءات فيها بسهولة ويسر وتحقيق الرضي الوظيفي بين العاملين

- رضي الجماعات والأطراف ذات علاقة بهدف تحقيق التنمية والاستمرارية للمنظمة وهم المالكون والمساهمون والعاملون والموردون والمنافسون والحكومة والمستهلكين والمجتمع. (د.خيري كتانة 2007ص33)

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الفعالية مرتبط بأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقيق الفعالية، ولكن الأهداف تختلف من فرد لأخر ومن وظيفة لأخرى وهذا ما يجعل مفهوم الفعالية يختلف من مؤسسة لأخرى

المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الفعالية: هناك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية، والتي توضح فيما يلي:

أ (الكفاية: تتعلق بانجاز المهام بطريقة سليمة وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاية. وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها. وهي مفهوم يعبر عن درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات، فهي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا زادت الكفاية. أي استخدام الموارد التنظيمية بجملة دون هدر.

ب (الأداء: بمعني إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما أما على مستوى التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب لذلك. وهو المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه، ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

د (الإنتاجية: الإنتاجية هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظريا بأنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعني العلاقة بين المخرجات والمدخلان. (خالد صافي صالح, ص07).

هـ) المر دودية: هي التزام أساسي لكل مؤسسة، للمحافظة على بقائها وللتكيف في ظروف المنافسة. والمردودية تعرف بالعلاقة بين النتيجة المحصلة وإمكانيات مباشرة العمل فمردودية المؤسسة مرتبطة بجدارة هذه الأخيرة في الحصول على نتائج ايجابية.

و) النجاعة: نستعمل ونهتم بالنجاعة في استخدام الموارد (الوقت، السعر، التكلفة) في تحقيق الهدف أو الغاية، كما تعتبر النجاعة الأداء التنظيمي للمنظمة.

خصائص الفعالية:

– التداخل: بالرغم من وجود قدر من التداخل بين الفعالية القائد والعامل والجماعة والمؤسسة، إلا انه يجب التفرقة بينهم فقد يكون الفرد فعالا إلا أن المؤسسة تعوق فعاليته وقد يكون في الجماعة الفعالة أفراد ليسوا كذلك والوضع الأمثل هو الذي تنسق فيه وجهة فعالية العناصر معا حتى لا تتعارض فيحول ذلك دون تحقيق أهداف المؤسسة مما يقلل من فعاليتها.

– النسبية: نسبية الفعالية ومدي تأثرها بالمنظور الذي نقومها من خلاله.

– تفاعل معايير الفعالية: معايير الفعالية تتفاعل فيما بينها وتتبادل التأثير فيما بينها وينعكس ذلك في عدة صور كأن يضعف بعضها البعض الأخر أو يقويه وقد تنظم معا في هيئة سلسلة متعددة الحلقات حيث يكون بعضها سببا لما عليه أو نتيجة لما سبقه.

2.1- مفهوم النظم: على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 فأصبح يلعب مفهوم النظم دورا هاما في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصفة عامة وانعكس أثره بين علماء الإدارة بصفة خاصة، حيث يعتبر أسلوب النظم بالنسبة لهم أداة أساسية وفعالة للتغلب على بعض المشاكل والصعاب التي تواجههم

1.2.1- تعريف النظام: هناك عدة تعاريف لمفهوم النظام:

- هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة.

- وهو وحدة مركبة تجتمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقة متبادلة، ولهذا فان دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة (مدخل إلى إدارة أعمال، خيري كتانة ص 59).

- أو هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو المكونات مرتبطة بعلاقات لتحقيق أهداف محددة ضمن بيئة متغيرة.

- يعرف على انه: مجموعة من العناصر المتفاعلة التي ترتبط فيما بينها بعلاقات معينة، وتعمل مجتمعة على تحقيق أهداف وغايات محدودة.

- كذلك يعرف النظام بناء على مكوناته الرئيسية على انه الكل المتشكل من أجزاء مترابطة والذي يحصل على مدخلاته من البيئة التي يوجد فيها ويقوم بمعالجة هذه المتدخلات وإنتاجها من جديد مناسبة لبيئته.

- نستخلص من هذه التعاريف أن النظام يتضمن مجموعة من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته وتتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئة معينة.

2.2.1- مكونات النظام: انطلاقا من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له والمتمثلة في:

المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتشمل المدخلات العديد من العناصر الغير متجانسة كالخامات والطاقة والمعلومات والآلات، وتعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته.

عمليات (التحويل): يقصد بالعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون عملية التحويل عبارة عن آلة أو إنسان أو آلة وإنسان.

المخرجات: هو ناتج عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون هذه المخرجات عبارة عن سلعة، خدمة أو معلومة، وتعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام وقدرته على تحقيق أهدافه (د.خيري كتانة 2007: 60). وهناك نوعين من المخرجات هي:

- مخراجات نهائية: وهي تشكل مباشرة مدخلات للبيئة التي يوجد فيها النظام.
- مخراجات راجعة: وهي مخراجات ارتدادية تستخدم مرة أخري كمدخلات للنظام نفسه، فالنظام قد يستخدم جزء من مخرجاته كمدخلات جديدة له وهذا ما يعرف بالتغذية الراجعة.

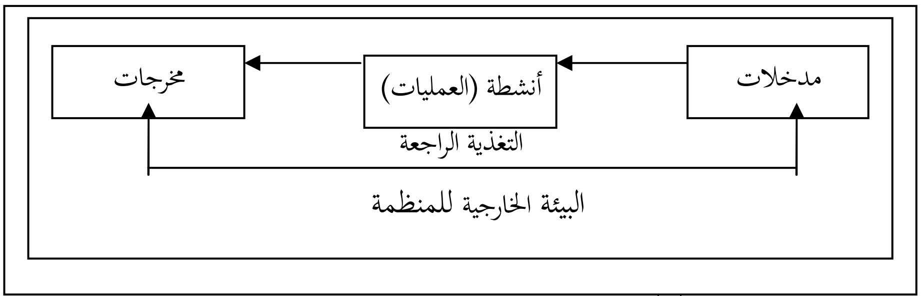
المعلومة المرتدة: تعتبر المعلومات المرتدة الأداة التصحيحية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام,ويمكن تقسيم المعلومات إلى نوعين: معلومات مرتدة تصحيحية يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح، ومعلومات مرتدة تطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف

العلاقات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية بعضها البعض، وأيضا ربط النظام ببيئته.

بيئة النظام: أي أن النظام لا يوجد في معزل عن النظم الأخرى، فتواجده في البيئة يسمح له باستقطاب مدخلاته منها كما أنه يلقي بمخرجاته إليها وبالتالي فعدم وجود تفاعل بين النظام وبيئته يؤدي إلى فشل النظام وفنائه.

حدود النظام: تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به ويفصله عن بيئته، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف على أهداف النظام ودرجة تعقده كما هو موضح في الشكل رقم(1).

شكل رقم (1) الإطار العام للنظام لأي منظمة



3.2.1 خصائص النظام:

يرى ميلاس أن للنظام أربع خصائص أساسية تمكنه من تحقيق أهدافه:

أ) القدرة على المراقبة: ويقصد من مدى تمكن المسيرين من تثبيت النظام على الطريق المرسومة له، والمؤدية نحو تحقيق الأهداف.

ب) التأقلم: ويعني مدى تمكن النظام من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط

ج) قوة التعلم: ويقصد منها مدي تمكن النظام من الاستفادة من أساليب معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.

د) المصداقية: وتعني الثقة الممنوحة للنظام، وتقاس بأداء ومخرجات المنظمة.

4.2.1 أنواع النظام:

أ) النظام المغلق: فهو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود واقرب مثال له "الساعة التي تعمل على البطارية تبقي تعمل دون حاجة لأي دعم خارجي حتى تفرغ البطارية، فالندرة هنا نسبية وليست مطلقة والنظم المغلقة معدومة الوجود.

ب) النظام المفتوح: وهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة فيؤثر ويتأثر بها، وهذا النوع من النظام هو الأكثر انتشارا والأمثلة عليه كثيرة منها الإنسان الحاسوب...الخ. (عبد الغفار حنفي، 2006، ص38).

3.1 نظام التسيير في المؤسسة: يرجع الفضل الأول في ظهور النظرية العامة للنظم في أوائل الخمسينيات من هذا القرن إلى عالم البيولوجيا لود فينج فون برتالونفي الذي أزعجه التشتت الواضح بين العلوم في مختلف مجالات البحث العلمي.

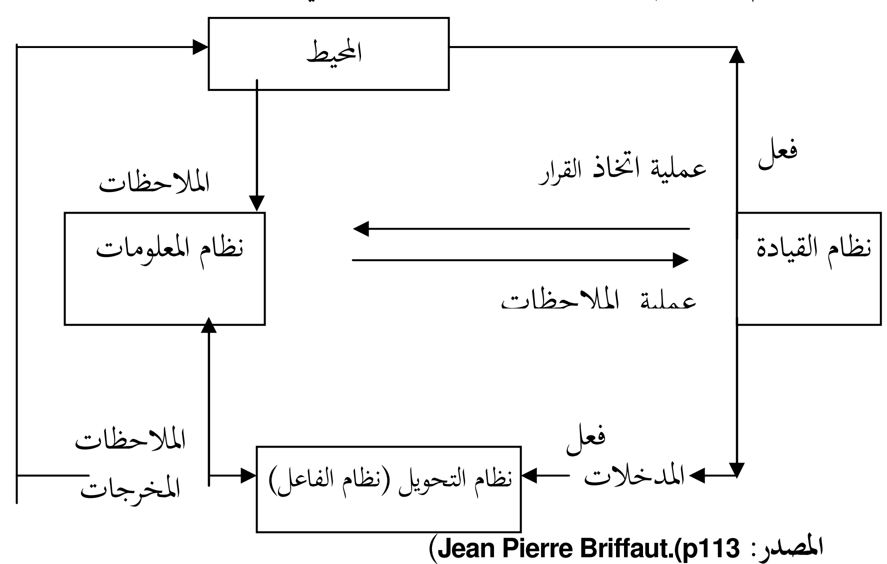
المؤسسة كنظام: حسب برتالونفي (Bertalanffy): المنظمة عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتداخلة والتي تنتمي إلى النظام حيث كل جزء يؤدي وظيفته،وكل الأجزاء تتأثر وتأثر وتتفاعل مع بعضها البعض. وتعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا وكمتعامل اقتصادي تتمتع بخصائص تنظيمية.وبواسطة المفاهيم العامة للنظم فان المؤسسة عبارة عن نظام بدليل أن:

"للمؤسسة حدود "

- نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريها وبواسطة نشطات أعضائها.

2.3.1 نظام التسيير حسب نظرية الانظمة: حسب برتالونفي فان المؤسسة نظام مركب (معقد) يمكن تجزئته إلى عدة ميادين لتسيير لكل ميدان في المؤسسة إستراتجيته ومهامه الأساسية، من هذه المهام ما هو عملي) كتصور منتجات، شراء مواد أولية،صناعة منتجات، تخزينها، بيعها،ومهام وظيفية كتسيير الموارد البشرية،الموارد المالية والرقابة والتنسيق بين المهام العملية، ولكل ميدان في المؤسسة مهمة أساسية يحتوي على أنظمة أساسية كما هو مبين في الشكل رقم(2).


شكل رقم (2) نظام تسيير المؤسسة حسب اتجاه برتالونفي.



المصدر: (Jean Pierre Briffaut.(p113

- نظام التحويل آو المعالجة(نظام الفاعل): تحدث فيها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات باستعمال وسائل موضوعة تحت تصرفه(يد عاملة، تجهيزات...الخ)

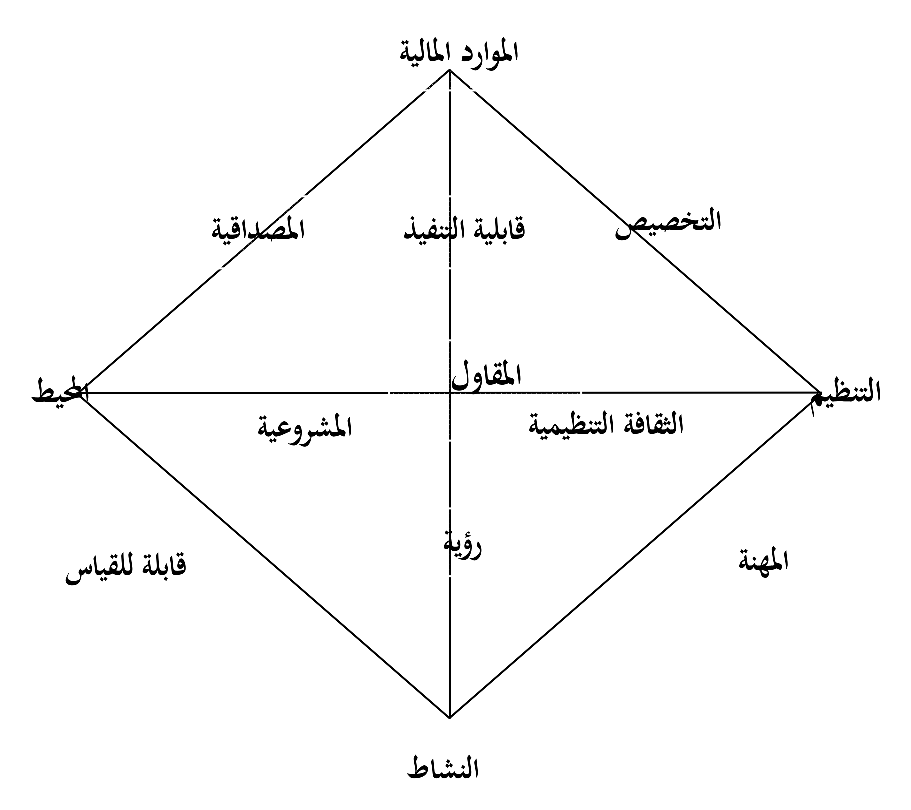
- نظام القيادة(القرار): يعرف بمستوى التحكم يقيم انطلاقا من بيانات من نظام المعلومات، وينجز مهمة تتمثل في قيادة النظام الفاعل(نظام المعالجة) بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق المحيط.

- نظام المعلومات:يتجلى دوره في إنتاج المعلومات لمختلف مستويات القرارات القيادية كما يقوم بجمع البيانات، إدارة البيانات،رقابة وامن البيانات ويساعد على تبادل المعلومات بين الميدان المعني ومحيطه (الداخلي، الخارجي).

(Jean –Pierre Briffaut.(p115

1.3.1 حسب سلفي سايمينت (Sylvie Sammunt). تري سايمنت أن نظام تسيير المؤسسة في بداية النشاط يتكون من خمسة عناصر أساسية هي (المقاول والتنظيم والنشاط والمحيط والموارد المالية) التي تتفاعل فيما بينها وتكون لها صفات كالمصداقية، قابلية التنفيذ، والرؤية الواضحة، والثقافة التنظيمية, والمشروعية. ..الخ التي ترتبط بمختلف العناصر الأساسية لتكون جوهر الشبكة النظامية.

شكل رقم (03): نظام تسيير المؤسسة في مرحلة الانطلاق حسب Sylvie Sammut



المصدر: Sylvie Sammut 2001

ترى Sylvie Sammut أن هناك أربع سيناريوهات وضعت على أساس المشاكل التي تظهر في بداية المشرع وعلى أساس الخطر الذي يواجه المشروع والمتعلقة بالمسيريين وكل سناريوا يحتوي على خمس عناصر تشكل مكونات نظام تسيير المؤسسة وهي (المقاول،التنظيم،النشاط،المحيط،الموارد المالية).

3.1.3 نظام التسيير حسب شيستر برنارد(Chester Bernard): اعتمد شيستر برنارد في أفكاره على خبرته في شركة نيوجرسي للاتصالات، له أبحاث وكتابان أضاف من خلالها معارف جديدة لعلم الإدارة هما التنظيم الإداري، ووظائف المدير الذي صدر سنة 1938عرض من خلاله خلاصة خبرته وأفكاره لدور المدير،ووظائفه فهو يرى أن المدير يكون قائدا للفريق ويحرص جاهدا على تسهيل الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية ليبذلوا أقصى طاقاتهم، كما يجب على المنظمة صياغة وتحديد أهدافها.وقد صنف برنارد الحوافز إلى سبع مجموعات:

- النقود والأشياء المادية.
- إتباع المثل الشخصية.
- الموقف الاجتماعي الجذاب.
- ظروف العمل المناسبة.
- الشعور بمستوي المشاركة.
- فرض الاتصال والرفق في التعامل والتكاتف والتعاضد.

5.1 محددات نظام التسيير حسب شيستر بارنارد: لنظم تسيير المؤسسة عدة اتجاهات كما رأينا فيما سبق،ومن الاتجاهات البارزة اتجاه شيستر برنارد والذي رأى أن نظام التسيير يتكون من ثلاث عناصر أساسية يجب على المدير تطبيقها وهي:

- ❖ نظام الأهداف.
- ❖ نظام الاتصالات.
- ❖ نظام التحفيز.

حيث نجد في الأعلى نظام الأهداف، الذي يعتبر الموجه لنشاط المؤسسة، ونجد في الأسفل، نظام التحفيز الذي يهدف إلى تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويظهر نظام الاتصال في الوسط إذ تظهر مهمته في المساعدة على اتخاذ القرارات، إذ يزود نظام الأهداف بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، ويسجل ويعالج البيانات التي يحصل عليها ويرسلها في شكل مادي ملموس ككشف الأجور الذي يعبر عنه بنظام الحوافز.

1.5.1 نظام الأهداف: تعد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس مرحلة من المراحل الأساسية لأي منظمة حتى تحدد طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، ويعتمد نظام الأهداف على إشراك جميع العاملين في أية مؤسسة بما فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقرير إستراتجيتها الرئيسية، وتحديد أغراضها ومجالات عملها.

تشير الأهداف إلى النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

2006: 170 (كما تعد الأهداف أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي للمنظمات, يعتبر دريكر أول من ناد بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وذلك بتحديد أهداف لها في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعدها على الاستمرارية ونمو المؤسسة في السوق، ويرى دريكر أن معظم أهداف المؤسسة تتمحور حول 8 أهداف رئيسية، ويؤكد دريكر بأن إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات يؤثر سلبا على بقية الأهداف (حصة السوق، الإنتاجية، الربحية، الابتكار، الموارد، مستويات الأداء، الاعتناء بالعمل، المسؤولية الاجتماعية)

وعليه هناك عدة نواحي تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف، من أهمها:

– تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط.

– تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرار.

– تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية.

– يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية.

– تسهم الأهداف في تفويض السلطة.

– تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة، وعلاقتها ببيئتها.

– تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس.

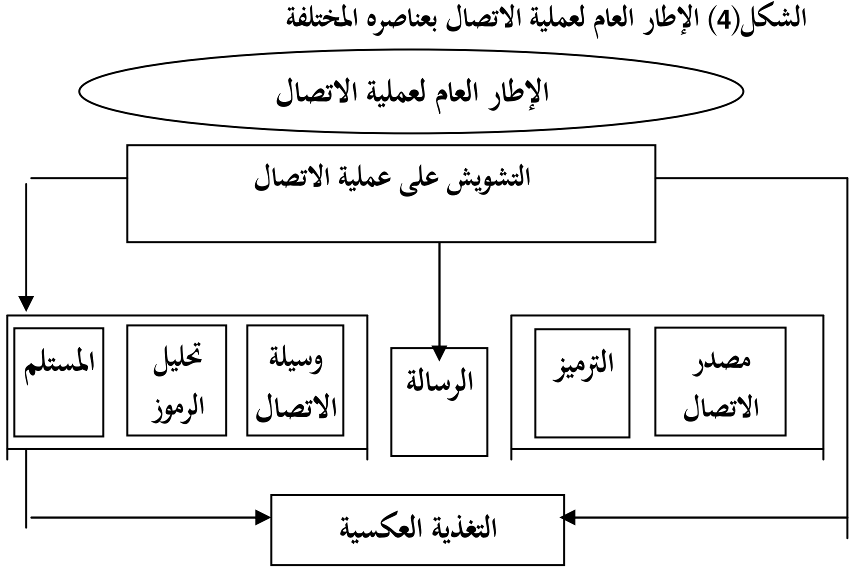
– تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد.

2.5.1 نظام الاتصال: إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي:

المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال كما هو موضح في الشكل رقم(4)

الشكل(4) الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة



فعالية نظام الاتصال:

إن عملية الاتصال ما هي إلا إيصال فكرة أو مهارة من شخص لآخر بقصد التأثير عليه، وتتوقف درجة هذا التأثير على مدي تجنب العوامل التي تعيق الاتصال الفعال، ومن أهم هذه العوامل كما أوصت بها دراسات الاتصال:

- **منها ما هو خاص بالمنظمة.**
- **ومنها ما هو موجه للممارسين.**

بالإضافة إلى ضوابط عامة أخرى للاتصال الفعال.

أ- بالنسبة للمنظمة: فانه لضمان فعالية الاتصال يلزم اتخاذ الاحتياطات الآتية:

- **تحديد الأهداف الأساسية والفرعية للاتصال.**
- **زيادة فهم العاملين للإدارة لأهداف الاتصال وحقيقته وأهميته.**
- **تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.**
- **زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.**
- **تطوير أساليب الحصول على المعلوم ونظم حفظها.**
- **تخليه العاملين من الاتجاهات السالبة والعقد والمشكلات النفسية التي تعوق الاتصال الفعال.**
- **تقويم نتائج الاتصال.**

ب- بالنسبة لضمانات الاتصال الفعال للممارسين: فقد حددت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مبادئ أساسية للاتصال الفعال تضمن لكل من يعمل بها نظاما أوليا للاتصال الفعال

وهي كما يأتي:

– إلزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال

– التحقق من الهدف الفعلي في الاتصال: وهذا يقتضي من مسئول العلاقات العامة ضرورة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات حتى يستطيع ترتيب كيفية تنفيذ موضوع الاتصال وهذه الأسئلة هي:

- ما الذي ينبغي تحقيقه من الرسالة؟
- هل يهدف إلى تقديم المعلومات؟
- هل يرمي إلى تعير اتجاهات شخص أو أشخاص آخرين...الخ.

– تذكير الاتصال أثناء الظروف الطبيعية والإنسانية: ويقضي ذلك اختيار الوقت المناسب للاتصال، فلا يتم الاتصال في آخر دقيقة من ساعات العمل، أو في الوقت الذي يبلغ منه الاجتهاد والتعب أقصاه وذلك مراعاة الظروف الطبيعية أيضا إلى جانب الظروف الاجتماعية والنفسية، فيتجنب الاتصال عند الضوضاء أو سوء الإضاءة أو الحرارة المرتفعة أو سوء التهوية.

– استشارة الآخرين كلما أمكن في تخطيط الاتصال: فطالما إن موضوع الاتصال يمس الإدارة والعاملين والمجتمع، فلابد من الوقوف على آراء الجميع.

– جعل نبرات الصوت ملائمة لموضوع الاتصال: ويقض ذلك توفير كافة العوامل التي تساعد على جذب الانتباه للرسالة، وفي حالة الاتصال الشفهي مثلا يلتزم المرسل بان يجعل نبرات صوته غير حادة عند استهلاك الرسالة، ويضغط على بعض الكلمات الرئيسية بالشكل الذي يوضح أهمية الرسالة ثم ينتقل إلى الجوهر ويختم الرسالة بعبارة ودية تنطوي على الاعتراف بالجهود المبذولة من العاملين من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

– الاهتمام باحتياجات الجمهور: ويعني هذا البدء ألا يكون هدف الاتصال هو مجرد مطالب متواصلة فحسب، وإنما ينبغي من خلال تحقيق أهداف الإدارة تحقيق أهداف العاملين، فكلما حرص المرسل على تحقيق راغبات المستقبل كانت الاستجابة ايجابية من المستقبل وفي ظل هذا الأسلوب تتحقق مصالح المنشأة

– متابعة الاتصال: الاتصال من اجل تحقيق هدف محدد أو بعض الأهداف يحتاج انجازها إلى عدة ساعات أو أيام وبالتالي ينبغي أن تكون هناك متابعة مستمرة حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

– على المرسل والمستقبل أن يمارس الإنصات: فالإنصات من المهارات الأساسية في العملية الاتصالية، فمجرد عدم الكلام لا يعتبر إنصاتا وإنما الإنصات هو تجاوب مع المرسل ومحاولة فهم ما قاله، ولذلك يقال أن الإنصات فن ومادام الاتصال فن، فإن الإنصات والاتصال توأمان.

ج) بالنسبة للضوابط الأخرى الضرورية للاتصال الفعال:

-الإعداد الجيد: ونقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على الجمهور، رغباته واتجاهاته وسلوكياته،ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به، وبحيث تكون الرسالة على أحسن ما

3.5.1 نظام التحفيز:

يتوجب على المدير الفعال في أي منظمة العمل على رفع معنويات ومهارات مسئوليه، وتحفيزهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم على الوجه الأكمل وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة الشمولية للمنظمة.

نظام التحفيز هو مجموع الحوافز التي التي تدفع العاملين على بذل جهد اكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد, وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا,

فعالية نظام الحوافز: يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها:

تعريف الحافز والإعلان عنه: معنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤلين والعمال ويعلم الجميع بوجوده.

تحديد السلوك المنتظر: أن تكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا.

إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: وجود معايير قابلة للقياس والتحقيق.

ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.

أن يكون النظام عادل ومنوع: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

2- نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران:

لمعرفة مدى فعالية نظام التسيير في المؤسسة الجزائرية كان لابد من الدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات وقد اخترنا القرض الشعبي الجزائري بوهران وقد قمنا أولا بالدراسة الاستطلاعية التي مكنتنا من ضبط الإجراءات المنهجية ثم قمنا بالدراسة الأساسية,

وفيما يلي عرض النتائج لهذه الدراسة وتحليلها ومناقشته وقد نظمنا النتائج على أساس الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في القرض الشعبي الجزائري بوهران

الجدول رقم (01) بين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المنوال، الوسيط، المتوسط الحسابي) للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

من خلال الجدول رقم (1) الخاص بمقاييس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة

مقاييس النزعة المركزية	نظام التسيير	النتيجة
المتوسط الحسابي Mean الوسيط Median المنوال Mode	94.96 92.00 78.00	توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التسيير في المؤسسة

المستخدمين لنظام التسيير في القرض الشعبي الجزائري بوهران حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (94.96) الوسيط (92.00)، والمنوال (78.00) حيث هذه القيم تظهر متقاربة فيما بينها مما يبين أن درجة المستخدمين موزعة توزيعا اعتداليا هذا يبين أن هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام تسيير القرض الشعبي الجزائري بوهران

الفرضية الأولى: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

بعد استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف حيث القيمة الدنيا للإجابة هي 10 لمجموع عبارات هذا البعد والقيمة القصوى هي 36 أما القيمة 23 فهي القيمة الوسطى أي متوسط الدرجات لمجموع عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(02) يبين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المنوال، الوسيط، المتوسط الحسابي) للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران

مقاييس النزعة المركزية	نظام الأهداف	النتيجة
المتوسط الحسابي Mean الوسيط Median المنوال Mode	28.63 30 33	هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف لوجود تقارب بين مقاييس النزعة المركزية.

من خلال الجدول رقم (2) الخاص بمقياس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (28.23) والوسيط (30) والمنوال (33) وهذه القيم متقاربة فيما بينها مما يبين أن درجات المستخدمين موزعة توزيعا اعتداليا أي أن هناك تماثل,

وبما أن متوسط الدرجات =30.21 والذي هو أكبر من متوسط نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف والذي يساوي 23 عند هذا البعد، إذا توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في المؤسسة

الفرضية الثانية: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

بعد استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال توصلنا إلي النتائج التالية:

الجدول رقم(3): يبين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال).

في نظرة المستخدمين لنظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

مقاييس النزعة المركزية	نظام الاتصال	النتيجة
المتوسط الحسابي	34.34	هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين
الوسيط	32	لفعالية نظام الاتصال لوجود تقارب بين
المنوال	28	مقاييس النزعة المركزية.

من خلال الجدول رقم (03) الخاص بمقاييس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (34,34) الوسيط (32)، والمنوال(28) حيث هذه القيم تظهر متقاربة فيما بينها مما يبين أن درجة المستخدمين موزعة توزيعا اعتداليا وهذا ين أن هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران، ولكن متوسط الدرجات =31.446 والذي هو اقل من متوسط نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال والذي يساوي 38 عند هذا البعد, إذا لا توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

بعد استعراض إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بنظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز حيث القيمة الدنيا للإجابة هي 12 لمجموع عبارات هذا البعد والقيمة القصوى هي 40 أما القيمة 26 فهي القيمة الوسطى أي متوسط الدرجات لمجموع عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(04) يبين نتائج مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط المنوال) في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

مقاييس النزعة المركزية	نظام التحفيز	النتيجة
المتوسط الحسابي	30.83	هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز لوجود تقارب بين مقاييس النزعة المركزية.
الوسيط	30.00	
المنوال	30.00	

من خلال الجدول رقم (04) الخاص بمقاييس النزعة المركزية للفروق الفردية في نظرة المستخدمين لنظام التحفيز في المؤسسة حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي (30.83)، والوسيط (30,00)، والمنوال(30,00) وبما أن هذه القيم تظهر متقاربة جدا فيما بينها وموزعة توزيعا اعتدا ليا، وهذا ما يبين أن هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران.

وبما أن متوسط الدرجات 30.276 والذي هو اكبر من متوسط نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز والذي يساوي 26 عند هذا البعد, إذا توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في المؤسسة.

3.4 تحليل ومناقشة النتائج: الفرضية الأولى: توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف في المؤسسة.

من خلال النتائج الموجودة في الجدول الخاص بمقاييس النزعة المركزية (انظر الجدول رقم 02) يبن انه توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لنظام الأهداف في المؤسسة حيث يظهر أن الدرجات الخاصة بهذا البعد قد توزعت توزيعا اعتداليا على المستخدمين حيث أن معظمهم قد تمركزت درجاتهم في وسط الرسم البياني وان الأقلية منهم توزعت درجاتهم على جانب الرسم البياني مما يوضح بان نظرة المستخدمين لفعالية نظام الأهداف تختلف من فرد لآخر في هذه المؤسسة

الفرضية الثانية: لا توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال في المؤسسة.

لقد أظهرت النتائج الموجودة في الجدول والمتعلقة بمقاييس النزعة المركزية (انظر الجدول رقم 03) على أنه توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام الاتصال حيث يظهر أن الدرجات الخاصة بهذا البعد توزعت توزيعا اعتداليا على المستخدمين بحيث أن معظمهم قد تمركزت درجاتهم في وسط الرسم البياني وان الأقلية منهم قد توزعت درجاتهم على جانب الرسم البياني مما يوضح وجود فروق فردية في نظرة المستخدمين لنظام الاتصال، مما يؤدي بنا القول إلى وجود تباين واضح في نظرة المستخدمين لنظام الاتصال وهذا أمر طبيعي في هذه المؤسسة والأسباب تعزى إلى

الفروق الفردية بين الأفراد من حيث التدرج الوظيفي والخبرة المهنية فمثلا نظرة الإطارات لعملية الاتصال تختلف عن نظرة المنفذين أضف إلى ذالك غياب شبه كلي للاتصال الصاعد الفعال مع غزارة

في الاتصال النازل.

الفرضية الثالثة: هناك فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز في المؤسسة.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول المتعلق بمقاييس النزعة المركزية (انظر الجدول رقم 04) يتبن انه توجد فروق فردية في نظرة المستخدمين لفعالية نظام التحفيز حيث يظهر أن الدرجات الخاصة بهذا البعد قد توزعت توزيعا اعتداليا على المستخدمين حيث أن معظمهم تمركزت درجاتهم في وسط الرسم البياني, مما يوضح بان نظرة المستخدمين لنظام التحفيز تختلف من فرد لأخر في هذه المؤسسة, فنظرة المنفذين تختلف اختلافا كليا عن نظرة المسيرين فمثلا المنفذين راضين على ما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات نتيجة لتوفر المكافآت وتعويضات العمل تماشيا مع ضغط العمل إضافة إلى أن البنك يؤمن التقاعد، وتهتم بالتكوين، تامين الأمراض، تعويض التجربة المهنية (حسب عدد سنوات الخبرة المهنية) والمكافآت.

الخاتمة

نظام التسيير داخل أي المؤسسة يعتبر من المقومات الأساسية لتحقيق أهدافها حيث نجد في الأعلى نظام الأهداف الذي يعد مرشد لاتخاذ القرارات المحكمة...الخ إضافة إلى الاتصال الفعال الذي يعد السبيل الوحيد لدينامكية الجماعة وتحقيق التفاعل الدائم لسير العمل وفي الأخير نجد نظام التحفيز الذي يهتم بجميع شؤون العامل بتعزيز اهتمامه وانتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية.

على ضوء الإشكالية وفرضياتها والتي تهدف إلى دراسة فعالية نظام التسيير انطلاقا من النظم الفرعية الثلاثة المتمثلة في نظام الأهداف, نظام الاتصال, نظام التحفيز, وذالك بدراسة الفروق الفردية لنظرة المستخدمين لكل نظام فرعي, وبناءا على معطيات جمعت من اجل الدراسة وبعد معالجة البيانات بأساليب إحصائية مناسبة تمثلت في مقاييس النزعة المركزية لوصف النتائج وتحليلها توصلت الباحثة إلى أن نظام التسيير غير فعال وهذا راجع إلى اثر التفاعل بين الأنظمة الفرعية الثلاثة حيث برغم من فعالية نظام الأهداف ونظام التحفيز إلا أن نظام الاتصال غير الفعال أثر سلبا على نظام التسيير ككل في المؤسسة,

وفي الأخير تعتبر النظم الفرعية للتسيير من المقومات الأساسية للعمل المؤسساتي، التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق أهدافها. من خلال نتائج الدراسة التي قامت بها ارتأت الباحثة إلى أن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التالية:

- التنويع في تحديد الأهداف وعدم حصر الهدف الرئيسي على الربح فقط
- ضرورة العمل بروح الفريق الواحد وخلق بيئة عمل مشجعة داخل المؤسسة
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والمشاركة في تحديد الأهداف
- الاعتماد على كل أنواع قنوات الاتصال

المراجع

1. ثابت عبد الر ان إدريس، 2005 "إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية" الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
2. خير كتانة، 2007 مدخل إلى إدارة أعمال الطبعة الأولى.دار النشر والتوزيع بيروت، لبنان.
3. عبد الرزاق بن حبيب، "الاقتصاد وتسيير المؤسسات" الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. عبد الحميد عبد الفتاح، 2007 "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن".الملكية العصرية للنشر والتوزيع، المصورة، مصر.
5. عبد الغفار حنفي، 2006 "أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية "، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر.
6. محمد حافظ حجازي، 2005 "إدارة الموارد البشرية" دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر.
7. **Abdelkrim Naas, Le système bancaire algérien: de la décolonisation à l'économie de marché, maisonneuve Larose, 2004.**
8. **Bernard Chester, Maisonneuve Larose**
9. **Jean Pierre Briffaut, Systèmes D'information En Gestion Industrielle, Hermes Science Publications, 1999**
10. **Sylvie Sammut, 2001, processus de démarrage en petite entreprise, revue d'entrepreuneriat N°1**